

Санкт-Петербургский государственный университет
Научно-исследовательский институт менеджмента

НАУЧНЫЕ ДОКЛАДЫ

Д. В. Овсянко, В. А. Чайка

**ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ
ПРОЦЕССА НЕПРЕРЫВНОГО
УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА
В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ
И ЕГО СВЯЗЬ С ПРОЦЕССАМИ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ**

№ 6(R)–2006

Санкт-Петербург
2006

Д. В. Овсянко, В. А. Чайка. Особенности организации процесса непрерывного улучшения качества в российских компаниях и его связь с процессами стратегического поведения. Научные доклады № 6(R)–2006. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006.

Концепция управления комплексным качеством (TQM) сегодня широко применяется практически всеми ведущими мировыми компаниями и достаточно активно внедряется в практику отечественного бизнеса. Однако анализ измеримых результатов показывает, что как в России, так и за рубежом измеримый эффект значительно уступает ожидаемому. Кроме того, многие важные, с точки зрения теории, методы управления качеством далеко не всегда успешны в конкретных компаниях. Для того, чтобы объяснить расхождения между теорией и практикой и оценить результаты реального внедрения элементов систем менеджмента качества в практику российских компаний авторы предлагают общую схему, отражающую взаимосвязь между паттерном стратегического поведения компании и ролью и местом управления качеством в рамках ее стратегии. Сделана попытка интерпретировать в контексте этой схемы результаты конкретного эмпирического исследования использования одного из важных элементов стратегии качества — принципа непрерывного улучшения качества — в российских компаниях.

Овсянко Дмитрий Владимирович, к.э.н., доцент кафедры стратегического управления факультета менеджмента, СПбГУ
ovsianko@som.pu.ru

Чайка Виктория Александровна, к.э.н., старший преподаватель кафедры стратегического управления факультета менеджмента, СПбГУ
chaika@som.pu.ru

© Д. В. Овсянко, В. А. Чайка, 2006

St. Petersburg State University
Institute of Management

DISCUSSION PAPER

D. V. Ovsianko, V. A. Chaika

**PATTERNS OF CI PROCESS
IN RUSSIAN COMPANIES
AND ITS RELATION WITH PROCESSES
OF STRATEGIC BEHAVIOR**

6(R)–2006

Saint-Petersburg
2006

Ovsyanko D. V., Chaika V. A. Patterns of CI process in Russian companies and its relation with processes of strategic behavior. Discussion Paper #6(R)–2006. Institute of Management, St. Petersburg State University: SPb., 2006.

Today TQM concept is widely used by majority of the world leading companies. However analysis of their performance shows that measurable effects are substantially less as it was expected. Besides that, the implementation of some theoretically important quality management tools often is not very successful in the particular companies. To explain this gap between the theory and practice authors suggest general scheme that reflects interconnections between a company's strategic behavior and quality management impact on it and. In this paper we try to give some interpretation for the results of particular empirical research from viewpoint of our concept. In this empirical research we examine CI implementation patterns of Russian companies and consider them as important part of quality strategy.

Dmitry V. Ovsyanko, Associate Professor, Ph. D., Strategic Management Department, School of Management, St. Petersburg State University.
ovsianko@som.pu.ru

Victoria A. Chaika, Senior Lecturer, Ph. D., Strategic Management Department, School of Management, St. Petersburg State University.
chaika@som.pu.ru

Содержание

Введение	6
Базовые концепции стратегического управления и их соотношение с менеджментом качества.....	9
Менеджмент качества и современные стратегические концепции.....	13
Уровни реализации механизма непрерывного улучшения качества в российских компаниях.....	16
Теоретические аспекты концепции непрерывного улучшения качества.....	17
Методология исследования	23
Результаты эмпирического исследования	27
Заключение.....	35
Список литературы.....	36

ВВЕДЕНИЕ

Проблема конкурентоспособности российских компаний широко и активно обсуждается в деловой и научной литературе. В настоящий момент на российском рынке наблюдается тенденция ускоренного роста компаний, основной целью которых является быстрое завоевание рыночного пространства. При таких условиях ключевым параметром является цена и быстрота реакции на появляющиеся возможности. Логично предположить, что на следующем этапе должна произойти интенсификация конкуренции, и низкие цены сами по себе перестанут обеспечивать необходимое конкурентное преимущество. За ускоренным ростом должен последовать период устойчивого роста. При этом компаниям придется перейти от реактивного подхода к управлению, основанного на краткосрочных целях, к формированию новой модели бизнеса, базирующегося на обеспечении устойчивого роста на основе качества и конкурентоспособности. Среди прочих факторов, определяющих уровень конкурентоспособности фирм, существенную роль играет их способность успешно удовлетворять постоянно меняющиеся запросы потребителей на основе использования современной методологии управления качеством. Это означает, что качество выходит за пределы круга сугубо внутрипроизводственных проблем компании и непосредственно примыкает к маркетинговому аспекту ее деятельности.

Исследования последних лет (см., например, результаты осуществленного журналом «Эксперт Северо-Запад» проекта «Петербургский менеджмент: модели роста 2005») показывают, что качество становится одним из важнейших факторов, определяющих успех отечественных компаний. Ведущие представители крупного, среднего и даже малого бизнеса достаточно быстро осознают насущную необходимость выхода на мировой уровень качества в кратчайшие сроки. Однако, фактическое положение с управлением качеством в России явно не соответствует ее потенциалу и амбициям. По официальным данным организации ISO к декабрю 2003 г. в России было выдано 2118 сертификатов ISO 9001. Число сертификатов у нас было почти в 2 раза меньше, чем, например, в Польше (4127), почти в 4 раза меньше, чем в Венгрии (7921) и в 45 раз меньше, чем в Китае (96715). Более того, по данным организации ISO из 2118 компаний, внедривших у себя систему менеджмента качества, только 962 предприятия обновили СМК в соответствии с новой версией стандарта ISO 9001:2000.

В соответствии с положениями стандарта JIS/TR Q 0005:2005 «Устойчивый рост достигается за счет способности фирмы учитывать изменения на рынке и проводить необходимые инновации, основанные на знаниях». Поэтому в целом в нашем исследовании предполагается проанализировать влияние качества на конкурентоспособность российских компаний и разработать модель, характеризующую их поведение и отражающую взаимосвязи между стратегией компании, ее системой менеджмента качества и способностью обеспечивать устойчивое развитие. Эта модель может быть использована для классификации паттернов поведения компаний и разработки рекомендаций по применению схем управления качеством, адекватных их стратегии.

Иными словами, данный проект посвящен изучению влияния на конкурентоспособность и устойчивый рост российских компаний процесса и результатов формирования и функционирования систем управления качеством (СМК), построенных в соответствии с принципами TQM. По итогам предполагается сформулировать предложения по тесной увязке направлений развития СМК со стратегиями компаний.

В теоретическом плане, в центре внимания оказывается междисциплинарная проблема координации стратегических действий компании для формирования и поддержания высокой конкурентоспособности на основе формирования эффективной системы менеджмента качества и параллельного развития и укрепления системы регулярного менеджмента в условиях переходной экономики, территориальной и отраслевой неравномерности развития рынков.

Проблематика взаимосвязанности и взаимодействия стратегии и качества затрагивается в публикациях многих достаточно известных авторов [Dale et al., 2001; Dale, 1992; Zain et al., 2001; Sousa, Vose, 2002; Hackman, Wageman, 1995; Ruiz-Carrillo, Fernandez-Ortiz, 2005]. Например, Дж.Дин и Д.Боуэн [Dean, Bowen, 1994] проанализировали связь между теорией менеджмента и TQM, и предложили рассматривать три направления исследований:

- 1) TQM согласуется с теорией менеджмента – перспективы TQM основаны в большей степени на теории менеджмента, связанной с лидерством и менеджментом человеческих ресурсов;
- 2) Теория TQM должна быть поддержана теорией менеджмента. Области, исследования в которых относительно TQM не завершены, известны. Процесс внедрения TQM может быть усилен с помощью использования теории менеджмента;

- 3) Развитие TQM также предполагает новые направления для развития теории менеджмента, выявляя такие интересные и важные вопросы, как оценка роли качества в конкурентной стратегии; возможности совершенствования процесса формулирования стратегии; оценка персонального вклада человека и системных факторов в экономические результаты деятельности фирмы.

В исследовании Т. Пауэлла [Powell, 1995] TQM рассматривается как источник конкурентного преимущества. В работе приведен подробный и глубокий обзор эмпирических исследований по данной проблематике и результаты собственного анализа проблемы. Увязка проблемы формирования конкурентных преимуществ на основе применения концепции TQM с ресурсным подходом отражает постепенно формирующееся понимание стратегической сущности выстраивания современной системы менеджмента качества.

Д. Леонард и Р. МакАдам [Leonard, McAdam, 2001] в своей работе рассматривают взаимоотношения между TQM и корпоративной стратегией путем исследования стратегического вклада TQM в деятельность организации. Они отмечают, что имеет место острый недостаток глубоких исследований, рассматривающих эти сложные взаимоотношения. Важнейшие выводы из их исследования сводятся к тому, что: (1) во многих случаях бюрократический / функциональный подход к стратегии и TQM присутствуют в организации одновременно; (2) ряд организаций сталкиваются со сложностями в идентификации «стимулирующего» влияния TQM в отношении корпоративной стратегии; (3) выяснилось, что TQM является полезным катализатором для развития корпоративной стратегии; (4) выяснилось, что некоторые организации ограничивают свои усилия в области TQM операционным уровнем в большей степени, чем осваивают стратегическое управление комплексным качеством.

Косвенным образом взаимосвязи между концепцией управления качеством и базовыми подходами к стратегическому управлению, очевидно, просматривается и в классических работах, связанных с теорией стратегического управления (прежде всего, ресурсной концепцией, концепцией динамических способностей).

Формирование и обеспечение эффективного функционирования системы менеджмента качества изначально рассматривалось как способ достижения устойчивых конкурентных преимуществ. По мере того, как идеология TQM приобретала все более широкое распространение, включение менеджмента качества в состав стандартных инструментов управления современными компаниями

становится не столько способом получения конкурентных преимуществ, сколько инструментом достижения конкурентного паритета. Фактически, речь идет о сознательном и целенаправленном формировании сложных межфункциональных динамических способностей компаний, позволяющих на регулярной основе отслеживать динамику предпочтений потребителей, соответствующим образом модифицировать свои продукты и услуги и развивать и совершенствовать технологические процессы. Управление качеством должно гарантировать выполнение важнейших условий конкурентоспособности современных компаний:

- стабильности исполнения продукта или услуги и точное соответствие его характеристик контракту (если таковой имеет место), сложившимся отраслевым стандартам, стандартам безопасности, ожиданиям потребителей и обещаниям производителей и продавцов;
- непрерывной и оперативной адаптации продуктов и услуг к постоянно меняющимся требованиям и ожиданиям потребителей;
- предложению потребителям новых способов удовлетворения старых потребностей;
- предложению потребителям продуктов и услуг, предназначенных для удовлетворения вновь формирующихся потребностей.

БАЗОВЫЕ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И ИХ СООТНОШЕНИЕ С МЕНЕДЖМЕНТОМ КАЧЕСТВА

Стратегическое управление как область исследований и существенная часть практической деятельности по управлению компаниями посвящены поиску теоретического и практического ответа на вопрос – как компании формируют, защищают и используют свои конкурентные преимущества. Как отмечают многие авторы, большинство подходов к ответу на этот вопрос опираются на нескольких более или менее хорошо сформулированных подходах.

Во-первых, это концепция конкурентных сил М. Портера. Во-вторых, это концепция стратегического конфликта, использующая инструментальный теории игр и нацеленная на создание невыгодных условия для конкурентов. Обе концепции ориентированы на поиск выгод (экономических рент) за счет занятия и защиты удачного положения на товарных рынках. Третий подход предполагает создание конкурентных преимуществ за счет формирования более высокой в эффективности внутри фирмы. Источником преимуществ в этом

случае являются отличия в ресурсах, умении их комбинировать и использовать, которые могут формироваться компаниями и составлять их отличительные характеристики. Этот подход лежит в основе ресурсной концепции стратегического управления [Тис, Пизано, Шуен, 2003].

С конца 1990-х годов все большую популярность приобретает новое направление, примыкающее к ресурсной концепции – т.н. концепция динамических способностей фирмы. В фундаментальной статье 1997 года Дэвид Тис с соавторами формулирует базовую идею этого подхода как «...попытки определить параметры специфических способностей фирмы, которые могут быть источником конкурентного преимущества, а также объяснить то, как могут быть разработаны, внедрены и защищены комбинации компетенций и ресурсов» [Тис, Пизано, Шуен, 2003, стр. 136].

Концепция конкурентных сил, которая была сформулирована в работах М.Портера [Портер, 2005], основана на анализе взаимодействия компании с ее отраслевой средой. В рамках данного подхода предполагается, что прибыльность, в основном, определяется сложившейся структурой отрасли или отраслевой ниши, т.е. в ее основе лежат внешние для фирмы факторы.

Логика стратегического управления в рамках данной модели сводится к поиску привлекательной отраслевой ниши, ее занятию и дальнейшей защите своей выгодной позиции путем вытеснения конкурентов, возведения заградительных барьеров для новичков и других мер, сохраняющих элементы монопольного положения фирмы. Поэтому выбор отрасли или ниши, в которой компания собирается конкурировать, подчиняется примерно следующей логике:

- 1) Выбор отрасли (ниши), структура которой представляется привлекательной (обещает долговременную высокую прибыльность);
- 2) Разработка стратегии (с учетом вероятного поведения конкурентов), которая позволит реально обеспечивать компании высокую прибыльность;
- 3) Формирование активов (покупка или создание), необходимых для успешной реализации выбранной стратегии и их применение для реализации стратегии.

В рамках данного подхода вопрос об определении того, какие активы нужны, и как их получить специально не рассматривается, поскольку активы предполагаются мобильными и доступными на рынках.

Место управления качеством в рамках этой модели – блок 3 – формирование у компании потенциала для конкурентного позиционирования по качеству, т.е. за лучшее удовлетворение запросов целевых потребителей. Для компаний-пионеров это был способ поднять отраслевые стандарты качества и защитить свою позицию барьерами качества при относительно низких издержках на их формирование.

Ресурсная концепция стратегического управления, которая начала завоевывать популярность в 90-х годах XX столетия, исходит из диаметрально противоположного взгляда на природу источников конкурентного преимущества. Ее исходная парадигма предполагает, что основным источником высокой прибыли фирмы являются преимущество компании по ресурсам и способностям, а не по позиции на товарных рынках. Это дает компаниям заметное преимущество по издержкам, либо по качеству и функциональным характеристикам продукта. Иными словами, преимущество обеспечивается наличием у компании специфических особо эффективных ресурсов и способностей, которые немобильны и не могут быть легко скопированы конкурентами.

Отсюда логика стратегического выбора выглядит совсем не так, как в предыдущем случае. Предполагается, что компания должна:

- 1) Выявить, какие ресурсы и способности фирмы являются уникальными и трудно копируемыми;
- 2) Решить, в каких отраслевых нишах эти ресурсы могут быть использованы с максимальной эффективностью (т.е. обеспечить максимальную прибыльность);
- 3) Выстроить на каждом из рынков стратегию, которая позволит как можно лучше использовать эти специфические для фирмы ресурсы и способности (т.е. реально обеспечить получение высокой прибыли) и продолжать укреплять свои ключевые компетенции.

Применительно к этой модели способности, связанные с менеджментом качества, участвуют в формировании ключевых компетенций компании (блок 1,3). Выбор направлений бизнеса определяется возможностями этих компетенций служить основой для уникальности продукта или низких издержек, т.е. источниками повышенной прибыли. Исторически при этом сама TQM стала не столько источником дополнительных преимуществ, сколько фактором конкурентного паритета. Большинство компаний, оперирующих на глобальных рынках, вполне успешно используют методы управления качеством в своей практике.

Эти подходы, хотя, в определенном смысле конкурируют друг с другом, в значительной степени являются взаимодополняющими и могут демонстрировать свою эффективность в различных ситуациях.

Концепция динамических способностей фирмы появилась как ответ на острую конкуренцию в высокотехнологичных отраслях и базируется на том соображении, что в условиях современной быстро меняющихся рынков устойчивого успеха добиваются те компании, которые способны быстро и активно реагировать на всевозможные изменения и сами постоянно иницируют продуктовые, маркетинговые и организационные инновации. Концепция динамических способностей, в определенном смысле, интегрирует два момента, центральных для обсуждавшихся выше подходов. Динамическая природа способностей компании означает возможность их адаптации к изменениям во внешней среде. Причем такая реакция обеспечивается быстрым развитием и перемещением внешних и внутренних способностей компаний. С другой стороны компаниям, претендующим на лидерство необходимо обеспечивать быстрое развитие активов и потенциала компании для обеспечения непрерывного потока продуктовых и технологических инноваций. Необходимость непрерывного потока инноваций определяется очевидным сдвигом конкурентной борьбы за предпринимательские (или шумпетерианские) ренты, которые получает инноватор до тех пор, пока основные конкуренты не сумеют скопировать его инновацию.

В рамках концепции динамических способностей рассматриваются не только проблемы использования существующих, но и создания новых, специфических для фирмы и трудно копируемых способностей компании.

Опираясь на приведенные выше схемы развертывания стратегического процесса в рамках концепции конкурентных сил и ресурсной концепции и логику концепции динамических способностей можно попытаться выстроить общую схему стратегического процесса в рамках последней.

- 1) Формирование и развитие динамических способностей фирмы (в том числе TQM);
- 2) Выбор рынков для реализации результатов продуктовых и технологических инноваций;
- 3) Развитие ресурсного потенциала фирмы для успешной реализации результатов инноваций;
- 4) Использование стратегии формирования инноваций для получения предпринимательской ренты;
- 5) Получение предпринимательской ренты до тех пор, пока конкуренты инновацию не скопируют.

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА И СОВРЕМЕННЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ

Современная концепция управления качеством (TQM), по существу, вполне соответствует организации стратегического управления фирмой на основе концепции динамических способностей. Ключевым результатом создания и развития системы менеджмента качества в компаниях, является формирование в компании культуры качества (т.е. устойчивого набора способностей определенного типа), чего добиться значительно сложнее, чем построить формальную систему, которая пройдет аудит со стороны независимого аудитора.

Обратим внимание на общеизвестные «элементы стратегии качества». *Фокус на заказчика* означает создание внутренней способности постоянного мониторинга удовлетворенности потребителя и адаптации компании к изменениям их предпочтений. При этом конкурентоспособному производителю предлагается постоянно «забегать вперед» предугадывая и направляя развитие потребностей и обеспечивая опережающее развитие продукта.

Лидерство руководителей, вовлечение работников в деятельность по обеспечению качества, осуществление постоянных улучшений, использование *процессного подхода* к управлению деятельностью компанией означает, что в центре внимания системы менеджмента качества стоят не отдельные ресурсы, а способности компании, основанные на навыках ее сотрудников, адекватной активности менеджмента и формирующейся в компании культуре качества.

Убедительное подтверждение этого утверждения можно найти, анализируя многие инструменты, которые применяются в рамках создания и функционирования системы управления качеством. Например, достаточно активно используемая ведущими компаниями система «Функционального развертывания качества» (QFD), по сути своей, является практическим инструментом динамического согласования способностей компании (голоса процесса) с меняющимися запросами потребителей (голосом потребителя).

В контексте рассмотренных соображений интересной проблемой, имеющей несомненное теоретическое и практическое значение, является оценка базисной модели, лежащей в основе паттерна стратегического поведения реальной компании и, соответственно, адекватного места СМК для такой компании.

Можно предположить, что если реально компания стремиться занять привлекательную нишу, после чего защищать свою позицию любыми средствами (т.е. использует паттерн стратегического поведения, основанный на концепции конкурентных сил) то

задача СМК, прежде всего, обеспечивать соответствие товаров и услуг, производимых компанией, формальным или неформальным отраслевым стандартам качества и безопасности. Поэтому при создании СМК в центре внимания окажется проблема дефектов и обеспечения соответствия. Она может приобретать различный характер. Менеджмент может концентрировать внимание на статистическом контроле качества и ориентироваться на снижение совокупных издержек и потерь, связанных с различными проявлениями несоответствия, на подготовке и осуществлении джурановского (1964) прорыва (breakthrough) и перевода компании на принципиально новый уровень качества, обеспечивающий скачек снижения дефектности, вплоть до практически нулевого уровня (например, система 6 сигм).

Однако речь идет именно о защите монопольной ренты, которую компания получает, находясь в привлекательной отраслевой нише. Разумеется, более или менее успешная реализация подобного подхода возможна только в случае, если компания оперирует в достаточно стабильной отрасли и в состоянии формировать специализированный комплекс активов и рутин на долгосрочной основе. Так, вероятно, должны вести себя компании нефтегазового комплекса, которые сегодня активно внедряют СМК и вкладывают значительные средства в обеспечение защиты своих позиций на отечественном рынке активного выхода на глобальный рынок. Для компаний этого типа должна быть характерна деятельность в одной отрасли, т.е. отсутствие серьезной диверсификации, за исключением вертикальной интеграции, которая может служить одним из средств защиты своей позиции и обеспечения как можно более полного контроля над всей цепочкой формирования ценности.

Если фирма ориентируется на формирование ключевой компетенции и пытается обеспечить себе конкурентные преимущества за счет превосходства по ресурсам и способностям, то можно предположить, что ее менеджмент склоняется к ресурсному подходу. В этом случае СМК становится, зачастую, инструментом формирования одной из важных способностей, не обладая которой компания не может рассчитывать на формирование конкурентных преимуществ. В этой ситуации адекватный характер СМК означает, что система позволяет опережать конкурентов по уровню удовлетворения потребителей либо по издержкам. При отсутствии существенных технологических, административных или иных барьеров, характерных для отрасли или отраслевой ниши, удержание и укрепление позиции здесь возможно, прежде всего, за счет формирования преимуществ по ресурсам и способностям.

Успешность такого подхода к организации стратегического процесса может быть обеспечена только в случае, когда существует возможность активного использования ключевых компетенций компании по разным направлениям. Формирование таких компетенций может оказаться достаточно медленным и затратным процессом и для окупаемости этих затрат потребуется как можно более широкое активное использование сформированных способностей. Поэтому для компаний, действующих в рамках ресурсного паттерна стратегического поведения, характерным будет поиск таких возможностей и переход к использованию корпоративной стратегии связанной диверсификации.

СМК в этом случае должна содержать существенный маркетинговый компонент и обеспечивать не только успешное решение проблемы низкого уровня потерь, связанных с несоответствием. В этом случае важнейшую роль будет играть непрерывный анализ потребностей различных групп потребителей и быстрая разработка способов их удовлетворения на основе использования ключевых компетенций компании.

Наконец, можно утверждать, что фирма ориентируется, скорее на концепцию динамических способностей, если она пытается выстраивать свою стратегию, подготавливая и осуществляя непрерывный поток продуктовых, технологических, организационных, маркетинговых и т.п. инноваций, и за счет этого добивается конкурентных преимуществ. Роль СМК в этой ситуации особенно сложна и ответственна.

Наряду с теми функциями, которые СМК реализует в двух предыдущих вариантах организации стратегического процесса, здесь должно иметь место использование на регулярной основе системы непрерывных проактивных улучшений. В частности, в качестве одного из технических инструментов может рассматриваться методика функционального развертывания качества (QFD). Это означает, что качество и ориентация на реальные и потенциальные проблемы потребителей продуктовых и технологических исследований и разработок становится важным аспектом в деятельности СМК.

Однако прежде чем перейти к реализации столь обширной программы исследований мы попытались оценить некоторые аспекты применения идеологии TQM и практики создания и применения СМК в российских компаниях. В качестве основного направления анализа нами был выбран ключевой, в соответствии с сегодняшними взглядами, аспект управления качеством. Речь идет о принципе непрерывных улучшений. В соответствии со стандартами ISO 9000 версии 2000 в зависимости от характера улучшений, этот принцип

является обязательным к применению для получения сертификата на систему качества. В зависимости от паттерна стратегического поведения, характерного для компании, характер улучшений может быть разным, однако они должны иметь место всегда.

Описанное ниже эмпирическое исследование проводилось до формулирования данной теоретической концепции и его результаты, в значительной мере, повлияли на формирование последней.

Исходная идея исследования, результаты которого приведены ниже, заключалась в том, чтобы выявить более или менее устойчивые связи между характеристиками механизма непрерывных улучшений качества, (этот механизм, так или иначе, формируется в российских компаниях в рамках освоения концепции TQM и формирования СМК) и параметрами, характеризующими условия деятельности компаний и формирующимися в них СМК.

УРОВНИ РЕАЛИЗАЦИИ МЕХАНИЗМА НЕПРЕРЫВНОГО УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Анализ эволюции теории управления качеством, выполненный в ряде работ (см. например, [Нодельман, 2004] показал, что в рамках современного этапа развития за концепцией TQM закрепился ряд фундаментальных принципов. Интенсификация исследований в данной области вызвала появление новых направлений научного поиска, способствующих использованию идей TQM. К одному из таких направлений относится изучение феномена непрерывного улучшения качества.

Концепция непрерывного улучшения, как ключевой принцип управления комплексным качеством, сформировалась в 1990-х гг. Начало формирования теории непрерывного улучшения связывают с публикацией в 1986 г. книги М. Имаи «Кайдзен». В этой работе автором был обобщен практический опыт японских предприятий в области непрерывного и постепенного внедрения мелких улучшений, производимых всеми сотрудниками предприятия, включая высшее руководство [Имаи, 2004]. В этой работе получила отражение диалектика взаимосвязи инкрементальных и радикальных изменений. Автор замечает, что отклонение от стандарта в процессе деятельности компании часто происходит потому, что система, возникающая в результате внедрения радикального изменения, устойчиво ухудшается, если не производить непрерывных целенаправленных действий по поддержанию, а затем и по улучшению возникшего стандарта. Следовательно, даже если радикальная инновация приводит к

революционным изменениям, то достигнутый благодаря этому новый уровень будет снижаться, если не осуществлять постоянные обновления введенного стандарта. Поддержание стандарта происходит путем серии улучшений, которые называют «кайдзен».

Несмотря на внешнюю простоту, организация действий по поддержанию и улучшению процессов вызывает массу сложностей, а сам процесс реализации непрерывных улучшений изучен слабо. Поэтому возникла идея рассмотреть совокупность принципов и факторов, которые обеспечивают формирование и развитие деятельности по непрерывным улучшениям в организации.

Практика российских компаний как в области обеспечения качества, так и в области его улучшения изучена крайне слабо. Процессы, происходящие даже в компаниях, представляющих «лучшие практики», по-прежнему остаются «черным ящиком» и для исследователей, задача которых обобщать лучший опыт, и для практиков, нуждающихся в знаниях об эффективности различных управленческих решений. В связи с этим, возникает множество вопросов относительно практики российских компаний в этой области:

- 1) Если на предприятии существует система менеджмента качества, то поддерживает ли она процесс непрерывного улучшения качества?
- 2) Какие формы организации процесса непрерывного улучшения качества используются российскими компаниями, и насколько они отличаются от форм, принятых в других странах?
- 3) Какие факторы оказывают воздействие на развитие процесса непрерывного улучшения качества?

Цель настоящего этапа исследования – рассмотреть теоретические аспекты концепции непрерывного улучшения качества и, на основе эмпирического исследования, идентифицировать и проанализировать подходы к организации деятельности по непрерывному улучшению качества, сложившиеся в российских компаниях.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНЦЕПЦИИ НЕПРЕРЫВНОГО УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА

Прежде, чем начинать исследование механизма непрерывного улучшения следует определить основные понятия, и, в первую очередь понятие «непрерывного улучшения». Для этого обратимся к формулировке, предложенной С.Риндерсом и Г.Боером: «Непрерывное улучшение – это спланированный, организованный и систематический процесс продолжающихся инкрементальных изменений,

охватывающих всю организацию и затрагивающих существующие в ней рутины с целью улучшения деятельности организации» [Rijnders, Boer, 2004, p. 283].

Ключевыми характеристиками непрерывного улучшения, таким образом, являются: широкое вовлечение сотрудников в процесс улучшения и относительно низкие риски и инвестиции (по сравнению с организацией радикальных улучшений). Как выразились С. Риндерс и Г. Боер: «Непрерывное улучшение – это высвобождение интеллекта сотен голов», что, по сути, означает попытку максимального использования инновационного потенциала организации [Rijnders, 2004, p. 283].

Затронутая дихотомия «радикальное-инкрементальное» традиционно рассматривается в работах, посвященных управлению инновационными процессами [Nord, 1987; Utterback, 1994; Дынкин, 2001], что позволяет попробовать использовать эту логику к анализу непрерывного улучшения качества. В современных условиях управление инновациями рассматривается не как набор разрозненных краткосрочных действий, а как *непрерывная деятельность*, направленная на выживание компании в долгосрочной перспективе, поэтому феномен непрерывного улучшения, исследуемый с помощью понятийного аппарата теории управления инновациями, может быть рассмотрен как инновационный процесс. Результатом этой специфической формы инновационного процесса является «модернизационная инновация». И если радикальные инновации приводят к формированию новых технологических систем, то модернизационные инновации поддерживают их существование и повышают экономическую отдачу. Значение модернизационных инноваций чрезвычайно велико, хотя часто каждое из них само по себе дает относительно небольшой полезный эффект. Они служат важным источником повышения качества. Модернизационное улучшение опирается преимущественно на накопление эмпирического опыта и затрагивает как технологические, так и организационные процессы компании.

В исключительных случаях, когда корпоративная культура поддерживает процессы саморазвития и самообучения, а за улучшения несут ответственность определенное количество сотрудников, например из отдела R&D, особые усилия по организации непрерывных улучшений могут быть не обязательны. В большинстве же случаев, когда улучшения ожидаются от сотрудников, в чьи обязанности они не входят – для организации непрерывных улучшений требуется четко разработанная схема и внимание со стороны менеджмента. С этой точки зрения ценным является определение непрерывных улучшений,

данное П.Лиллранком и соавторами: «Непрерывные улучшения – это содержательный и подробно разработанный ряд принципов, механизмов и видов деятельности в рамках организации, адаптированный к созданию действующих, систематических, совокупных улучшений всех существующих операций и процедур организации» [Lillrank et al., 2001, p. 43].

Таким образом, если организация непрерывных улучшений качества представляется полезным для деятельности компании результатом, то следует задуматься о совокупности принципов и мер, которые составляют механизм непрерывного улучшения качества. Под таким механизмом мы будем понимать *порядок непрерывного целенаправленного воздействия на процессы организации для достижения обновления качественных параметров продукта (товара или услуги)*.

Ключевым элементом, который подвергается воздействию описываемого механизма, являются внутриорганизационные процессы, воздействие на которые может быть более или менее глубоким. Для оценки степени воздействия и характера генерируемых улучшений мы предлагаем использовать следующую классификацию улучшений (табл.1).

Как видно из этой таблицы, проактивные улучшения ближе всего по своей природе к инновациям, а, следовательно, процесс создания и внедрения проактивных улучшений в наибольшей степени похож на закономерности протекания инновационных процессов. В то же время следует учитывать, что достаточно сложно оценивать экономическую отдачу от любых типов улучшений. Скорее, здесь можно ждать не измеримого результата от конкретного улучшения, а общего позитивного влияния совокупности улучшений на процесс или их совокупность.

Исходя из того, что проактивное улучшение является по своей сути более сложным и непредсказуемым, чем реактивное улучшение, а последнее более глубоко затрагивает процессы, чем оперативное улучшение, мы выдвинули следующую гипотезу:

Гипотеза 1: Функционирование механизма непрерывного улучшения качества способствует активизации применения проактивных улучшений в компании.

Так как реализация тех или иных улучшений связана с использованием различных методов TQM, можно было предположить, что:

Гипотеза 2: Использование комплекса методов обеспечения качества положительно влияет на функционирование механизма непрерывного улучшения качества в компании.

Таблица 1

Классификация типов улучшений

Период возникновения	Тип	Объект улучшения	Цель	Ответственный за улучшение	Где использовалось впервые	Механизм использования	Поддерживающий инструментарий
1920– 1930	Оператив- ное улучше- ние	Простые стандар- тизиро- ванные процессы (преиму- ществен- но производ- ственные)	Более эффек- тивный процесс	Опера- тор	Bell	При проявлении отклонения коррек- тирующее действие для возвра- щения к стандарту	Статисти- ческий контроль процессов, 7 простых методов качества
1960	Реактив- ное улучше- ние	В меру неопреде- ленные процессы	Новый процесс	Кружки качества	Япония, СССР (БИП)	Выявление причин отклонений и создание нового стандарта	Статисти- ческий контроль процессов, 7 простых методов качества
1979	Проактив- ное улучше- ние	Иннова- ционные процессы	Новая способ- ность, новый продукт, новый бизнес	Межф- ункцио- наль- ные группы	Япония (К. Джиро)	Непре- рывный поиск новых направ- лений	7 новых методов управле- ния качеством, QFD

Помимо типов улучшений необходимо выделить наиболее существенные условия для того, чтобы механизм непрерывного улучшения качества стабильно функционировал. В международном стандарте ISO 9001:2000, устанавливающим требования к системе менеджмента качества, «которая может применяться организацией для акцентирования внимания на удовлетворенности потребителей» [ГОСТ Р ИСО 9000-2001, с.6], установлено, что «организация должна планировать и управлять процессами, необходимыми для постоянного улучшения системы менеджмента качества» [ГОСТ Р ИСО 9000-2001,

с.23]. Таким образом, можно предположить, что организация, где существует система менеджмента качества, соответствующая требованиям указанного стандарта, имеет стабильно функционирующий механизм непрерывного улучшения качества. В связи с этим, была выдвинута следующая гипотеза:

Гипотеза 3: Возраст системы менеджмента качества положительно влияет на функционирование механизма непрерывного улучшения качества.

Под возрастом системы менеджмента качества понимается срок существования системы, сертифицированной в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2000. Мы понимали ограничения такого подхода, связанные с оценкой только формализованных систем менеджмента качества, однако вынуждены были использовать его, поскольку другие подходы требовали иной организации эмпирического исследования.

В упомянутом стандарте указывается, что для поддержания непрерывных улучшений организация должна устанавливать цели в области качества, анализировать разнообразные данные, осуществлять корректирующие и предупреждающие действия, и обеспечивать анализ со стороны руководства. На наш взгляд указанные требования не охватывают весь спектр условий, определяющих функционирование механизма непрерывного улучшения качества.

В рамках теоретического анализа особенностей механизма непрерывного улучшения были выявлены и сформулированы условия, определяющие его формирование (институциональные принципы) и развитие (организационные принципы) [Чайка, 2006].

Под *институциональными принципами* понимаются условия, создающие необходимый для непрерывных улучшений организационный контекст. Эти принципы формируются в течение достаточно длительного периода и влияют, прежде всего, на создание общепринятых в организации норм и правил поведения сотрудников при участии в деятельности по улучшениям. К институциональным принципам мы отнесли: 1) стратегическую ориентацию организации на качество; 2) участие высшего менеджмента в организации деятельности по непрерывным улучшениям; 3) вовлеченность всего персонала в процесс непрерывного улучшения качества; 4) обеспечение непрерывности деятельности по улучшениям; 5) непрерывный процесс обучения в организации; 6) инновационную организационную культуру, существующую в организации. Взаимосвязи, между выделенными принципами, которые удалось выделить, показаны на рис. 1.

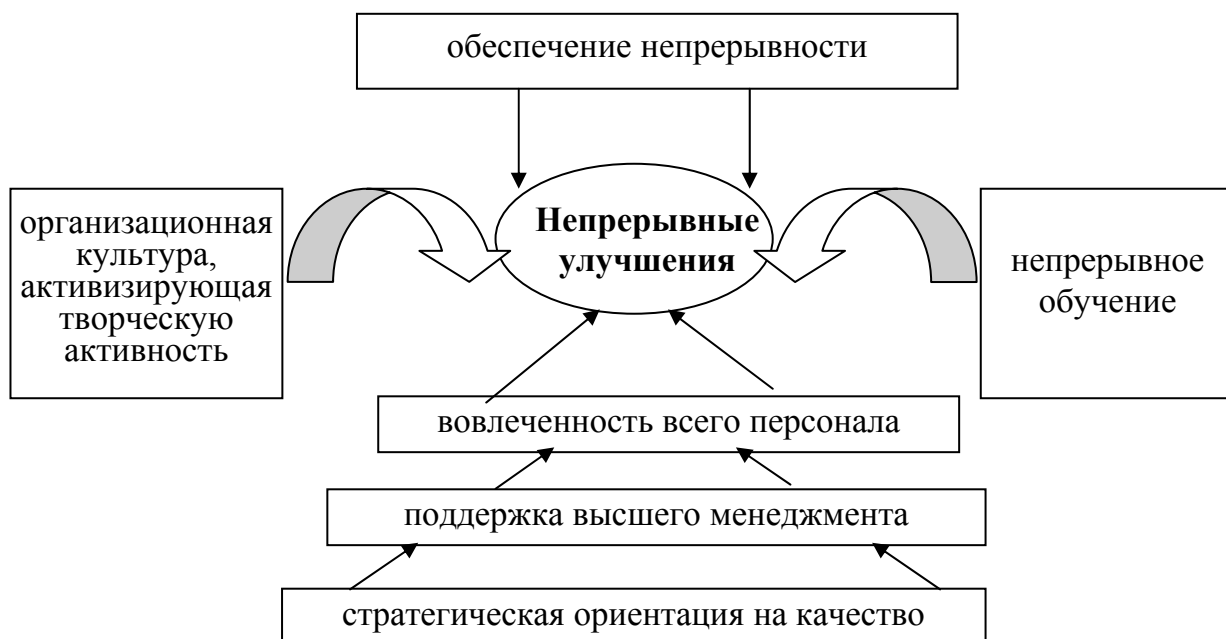


Рис. 1. Взаимосвязь институциональных принципов

Организационные принципы определяют действия, которые должны последовательно выполняться для внедрения и функционирования механизма непрерывного улучшения. Они определяют процесс разворачивания механизма непрерывного улучшения. К организационным принципам мы отнесли: 1) разворачивание целей в области улучшений; 2) акцент на ключевых процессах организации; 3) использование кружков качества для организации процесса непрерывного улучшения; 4) систему мотивации, поддерживающую деятельность по улучшениям. Также в рамках анализа организационных принципов выделены критерии, непосредственно влияющие на активизацию усилий персонала в области улучшений.

Относительно институциональных и организационных принципов следует отметить, что среди них можно различать те, которые определяют «мягкие», и «жесткие» переменные. В связи с этим мы делаем следующее предположение:

Гипотеза 4: С возрастанием опыта компании в области улучшений применение «жестких» методов сокращается, возрастает влияние «мягких» переменных на стабильность функционирования механизма непрерывного улучшения.

Поскольку мы рассматривали процесс непрерывного улучшения как инновационный процесс, то при анализе механизма непрерывного улучшения были выделены аналогичные стадии. Это создание

контекста для регулярного появления улучшений; инициация механизма при помощи развертывания системы целей; разработка улучшений в рамках различных организационных форм; реализация улучшений с использованием различных методов TQM.

В соответствии с выделенными теоретическими предпосылками в рамках нашего исследования возникает следующий вопрос: насколько российские компании успешны в развертывании механизма непрерывных улучшений, то есть что, по сути, используется из предложенного набора методов, какие принципы и при каких условиях реализуются, и какие факторы препятствуют реализации базового принципа TQM – принципа непрерывного улучшения.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Наибольший интерес представляет комплексная оценка степени реализации механизма непрерывного улучшения качества, так как она основана на наименее разработанных, унифицированных в соответствии с требованиями данного исследования признаках, ранее не используемых в такой совокупности.

Комплексная оценка основывается на различных процедурах свертывания информации и предполагает наличие четко сформулированных критериев выбора или формирования наиболее информативных переменных. Эти переменные представляют собой индексы состояния, которые выражаются либо одним числом, либо набором чисел и являются результирующим показателем состояния объекта или процесса.

Для получения комплексной оценки необходимо ответить на следующие вопросы: какие качества влияют на оценку сравнительного достоинства; каким числом каждое качество измеряется; какой способ группировки этих чисел принимается; какие относительные множители приписываются этим предпочтительным качествам.

Ответы на эти вопросы определяют основные этапы построения сводных показателей, синтезирующих значения отдельных критериев, по которым оценивается такое сложное многопараметрическое явление как механизм непрерывного улучшения с позиций выделенных принципов, влияющих на его формирование и развитие.

Обработка данных, полученных с помощью анкетирования участников специализированной конференции «От менеджмента качества к качеству менеджмента и бизнеса» (Санкт-Петербург, 7–11 октября 2004 г), была осуществлена с использованием методологии анализа и синтеза показателей при информационном дефиците АСПИД

(Analysis and Synthesis of Parameters under Information Deficiency — ASPID), разработанной Н. В. Ховановым. Целью использования указанной методологии было построение сводных показателей, синтезирующих значения отдельных критериев, по которым оценивается механизм непрерывного улучшения.

Для проведения опроса российских компаний была разработана анкета, которая включила в себя шесть блоков. Всего было задано 29 вопросов: 19 вопросов относительно предмета исследования и 10 вопросов для описания общих характеристик выборки. В рамках основных 19-ти вопросов было затронуто 116 характеристик. В основном вопросы являются дихотомическими, также были использованы ранговые и номинативные шкалы. Для проведения кластерного анализа было необходимо объединить выделенные характеристики в блоки, которые и позволили обобщить однородные характеристики. Были выделены следующие шесть блоков, причем мы намеренно их не выделяли в анкете, чтобы не ограничивать участников опроса при ответах на поставленные вопросы.

Первый блок: стратегия. В данном блоке мы разместили вопросы относительно формулировки стратегии самими компаниями, оценки уровня вовлеченности компании в работу над качеством, наличия сертификата ISO (в том числе при его наличии мы уточняли «возраст» СМК), а также описания мотивов создания системы менеджмента качества.

Второй блок: тип улучшений. В рамках этого блока мы пытались выяснить, какой из принципов, заложенных в основу концепции TQM, компания считает для себя преобладающим. Также существенным для исследования является вопрос относительно приоритетного типа улучшений. При этом мы пытались таким образом сформулировать этот вопрос, чтобы респондентам была понятна суть отличий между различными типами улучшений (так, например, операционное улучшение было описано нами, как деятельность по ликвидации появляющихся отклонений от установленных требований). Здесь также заложена основа для кластеризации в соответствии с предложенной гипотезой относительности постепенного перехода компании от более простых типов улучшений к более сложным с точки зрения их инновационности. Также в рамках этого блока мы пытались выявить, какие методы, созданные в рамках концепции TQM, опрашиваемые компании используют наиболее активно и в каких случаях, т.е. для каких типов улучшений.

Третий блок: механизм непрерывного улучшения. Этот блок является центральным, и, в свою очередь, состоит из шести элементов, с помощью которых мы пытаемся описать основные характеристики,

присущие механизму непрерывных улучшений. Рассматриваемые элементы отражают как институциональные, так и организационные принципы, выделенные в рамках теоретического исследования. Первый элемент касается непрерывности улучшений, и относительно него мы задали вопрос, как компании поддерживают непрерывность улучшений. Во втором подблоке мы уделили внимание процессу планирования: его сущности (третий элемент) и особенностям организации (четвертый элемент). Далее вопросы посвящены оценке по ранговой шкале факторов, определяющих эффективность функционирования системы непрерывных улучшений: компании должны были оценить значимость каждого из предложенных факторов по 5-ти балльной шкале. В рамках следующего подблока были заданы вопросы относительно той организационной формы, поддерживающей механизм непрерывного улучшения, которая существует в рассматриваемой компании. И, наконец, шестым исследуемым элементом стала система мотивации проявления творческих способностей работников, используемая в компании.

Четвертый блок: критерии оценки предложений. В рамках этого блока вопросов мы пытались выявить наиболее часто используемые схемы проверки и оценки поступающих предложений (включая скорость проверки, степень реализации и скорость принятия решения о реализации). Данный элемент необходим нам для того, чтобы оценить, насколько четко выстроен механизм непрерывных улучшений.

Пятый блок: методы, используемые компаниями на различных стадиях инновационного процесса. Этот вопрос был задан для того, чтобы прояснить, что из «арсенала» методов TQM используют российские компании при организации и поддержания инновационного процесса, если используют вообще.

Шестой блок. Общие характеристики. Данный блок вопросов нам необходим, чтобы произвести важные для нас наблюдения относительно того, существует ли зависимость между степенью вовлеченностью в процесс улучшения качества и описательными параметрами компании, такими как отрасль, численность персонала компании, «национальность капитала», возраст компании, «национальность» менеджмента компании, конкурентная среда, степень неопределенности внешней среды, сертифицирующий орган по стандарту ISO 9001:2000, использование услуг консультантов в области качества.

В рамках обработки данных была использована следующая схема последовательного синтеза сводных показателей различного уровня. На первом шаге все множество исходных характеристик x_1, \dots, x_m

разбивается на m_1 подмножеств, каждое из которых содержит не более 5-7 однородных характеристик. Было построено 31 такое подмножество. Для всех этих подмножеств обычным образом было построены сводные показатели $Q_{l(1)}, \dots, Q_{m_l(1)}$. Так как полученное множество сводных показателей $Q_{l(1)}, \dots, Q_{m_l(1)}$ было все равно велико для непосредственного синтеза сводного показателя следующего уровня, оно было опять разбито на m_2 подмножеств, каждое из которых опять содержало не более 5-7 относительно однородных сводных показателей. На этом этапе было выделено 9 подмножеств, для которых в свою очередь были построены сводные показатели $Q_{l(2)}, \dots, Q_{m_l(2)}$ следующего (второго) уровня, относительно которых сводные показатели предыдущего (первого) уровня сыграли роль исходных характеристик.

Этот процесс построения иерархии сводных показателей разного уровня закончился на сводных показателях третьего уровня, так как на этом шаге получился единственный сводный показатель $QI(3)$, который синтезировал все многообразие исходных отдельных показателей и промежуточных сводных показателей.

Характеристики, описывающие степень реализации механизма непрерывных улучшений после построения иерархии сводных показателей для 37 обследуемых российских предприятий, приведены в табл. 2.

Таблица 2

Числовые значения оценок весовых коэффициентов

Характеристика	Мин.	Макс.	Среднее	Станд. отклонение
Стратегия	0.1350	0.7780	0.3958	0.1681
Тип улучшений	0.0480	0.6360	0.2556	0.1712
Механизм улучшений	0.1430	0.8990	0.4658	0.1517
Критерии оценки	0.0000	0.8220	0.5032	0.2152
Инновационный процесс	0.0000	0.9500	0.1323	0.1794
Общие	0.0000	0.8180	0.4739	0.1377

Введение порядковой информации и весовых коэффициентов позволило получить достаточно высокую достоверность доминирования характеристик исследуемых предприятий, что было отражено при визуализации оценок сводных показателей и легло в основу выделенных в результате обработки кластеров.

РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

В исследовании приняли участие представители компаний из преимущественно деревообрабатывающей, металлургической и машиностроительной отраслей более чем из 15 регионов России. Чаще всего от лица компании выступал директор по качеству, что позволяет оценивать полученные ответы как взгляд на проблему со стороны ключевой фигуры менеджмента высшего уровня.

Среди предприятий были представлены как крупные (свыше 5 тыс. человек), так и средние и малые компании (от 50 до 500 человек). Особенностью данной выборки является то, что в ней преобладали предприятия старше 20 лет, что указывает на вовлеченность в проблему прежде всего бывших советских предприятий. Все компании принадлежат по преимуществу российскому капиталу.

Еще один параметр, характеризующий выборку, касался отраслевого окружения. Нам необходимо было выяснить, какова, во-первых, неопределенность внешней среды рассматриваемой компании, и, во-вторых, как представители компании оценивают конкурентную ситуацию в их отрасли. В целом в выборке были представлены компании как со стабильной, так и с достаточно неопределенной внешней средой. Что касается уровня конкуренции, то более 40% респондентов оценили свою конкурентную среду как чрезвычайно жесткую. Вероятно, конкурентное давление было хорошо ощутимо и оно осознавалось участниками опроса.

Последний параметр, дающий общую характеристику компаниям, принявшим участие в опросе, — наличие системы менеджмента качества (СМК), соответствующей требованиям стандартов ИСО серии 9000. Результаты исследования позволяют сделать вывод о высоком профессионализме компаний в рамках исследуемой области. Более 50% из них имели СМК, соответствующую стандарту ИСО 9001, а 38% осуществляют подготовку к сертификации. Средний «возраст» сертифицированных СМК составил 3,7 года. Интересно, что большая часть компаний сертифицирована за рубежом, а консультантов предприятия предпочитают российских: их услугами пользуются более 70% респондентов. Таков в общих чертах «портрет» опрашиваемых предприятий.

В результате были выделены следующие кластеры:

Первый кластер: *не участвующие* — представлен компаниями, где отсутствует интерес к качеству, улучшение качества находится в зоне ответственности отдела технического контроля, в основном осуществляется контроль и инспекция готовой продукции. Компании данного кластера не рассматривались в рамках настоящего исследования.

Второй кластер: *не определившиеся* — компании, вошедшие в этот кластер, проявляют интерес к сертификату ISO серии 9000, но не к системе менеджмента качества (СМК), функционирует в стабильной внешней среде, преобладает декларативный уровень действий, возможно наличие внутренних мотивов по организации СМК, но организованная деятельность по улучшениям отсутствует.

Третий кластер: *пробующие* — компании этого кластера характеризуются как компаниями с сертифицированной СМК (причем ее средний возраст (1,7 года) оказался достаточно высоким), так и компаниями, которые осуществляют ее внедрение (60% от общего числа компаний, вошедших в кластер). Специальных и планомерных усилий по организации улучшений не осуществляется. Система сбора предложений не функционирует. Методы улучшения качества при этом не используются, в основе системы лежат прежде всего требования стандартов ISO 9001:2000 и ISO 9004:2000.

Четвертый кластер: *передовые компании* — характеризуется компаниями с преимущественно функционирующей СМК (средний возраст системы — 2 года), при этом 40% находятся на стадии ее внедрения. Компании кластера оперируют в нестабильной внешней среде; улучшения вызваны внутренними мотивами, при этом преобладающим типом являются реактивные улучшения. Компании активно используют методы обеспечения качества. Основная форма организации непрерывных улучшений — Совет по качеству.

Пятый кластер: *инноваторы* — отличается наличием компаний с достаточно небольшим возрастом СМК (средний возраст системы — 3,25 года), но при этом все за исключением одной компании имеют СМК. В компаниях пятого кластера присутствуют как внутренние, так и внешние мотивы улучшений, выявлена высокая вовлеченность персонала. Преобладающими являются проактивные улучшения, для осуществления которых используется комплекс различных методов. Основная форма организации непрерывных улучшений — целевые группы.

В целом четвертый и пятый кластер обладают схожими характеристиками, но в рамках пятого кластера наблюдается большая вовлеченность в проблему качества, стратегическое лидерство основано на технологической составляющей, более развито использование различных методов TQM, преобладают проактивные улучшения, чрезвычайно активно используются целевые группы по улучшению качества. Все эти характеристики позволяют предположить, что компании, попавшие в этот кластер, являются инновационно активными.

При изучении кластеров подтвердилась гипотеза о положительном влиянии использования комплекса методов обеспечения качества на функционирование механизма непрерывного улучшения, поскольку компании, вошедшие в четвертый и пятый кластеры, используют их активно и в соответствии с различными типами улучшений.

Также подтвердилось предположение о положительном влиянии механизма непрерывного улучшения на осуществление именно проактивных улучшений в компании: кластер инновационных компаний реализует их наиболее активно (рис. 2).

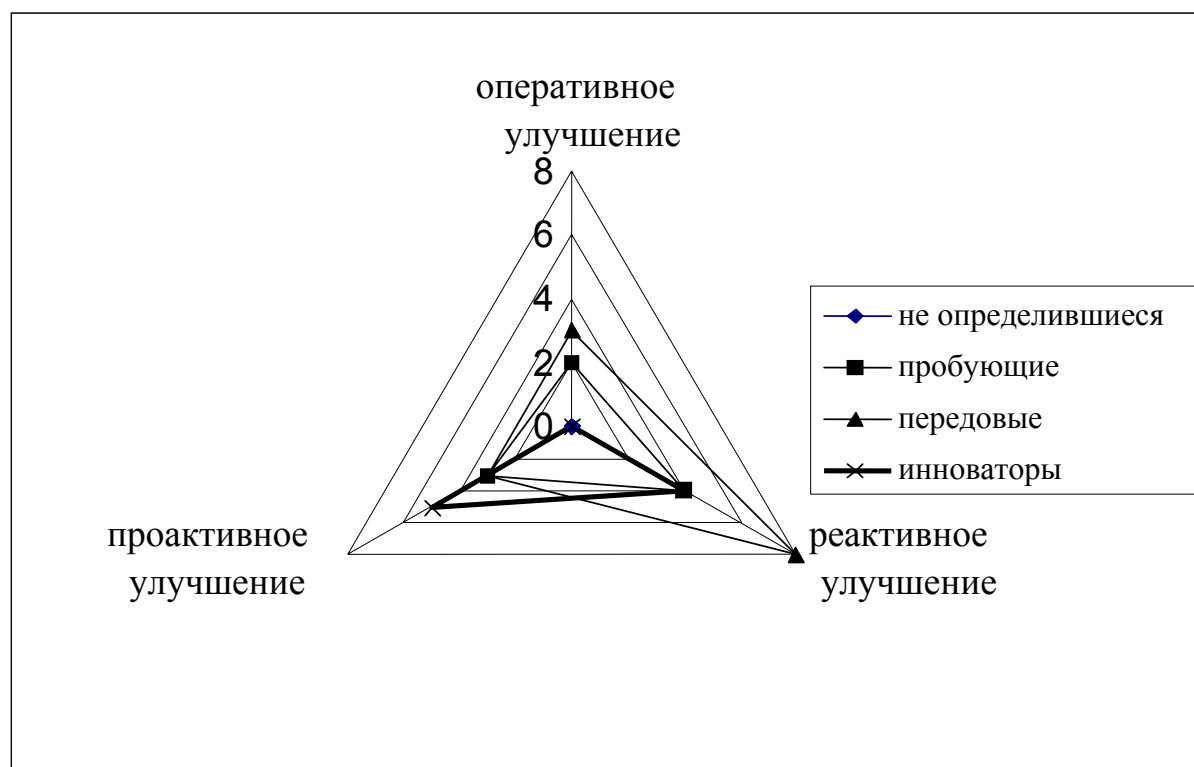


Рис. 2. Типы улучшений в разных кластерах

Относительно влияния возраста системы менеджмента качества на функционирование механизма непрерывного улучшения следует сделать одно существенное замечание. Средний возраст системы может рассчитываться как по кластеру в целом (возраст СМК по кластеру), так и по компаниям, имеющим сертифицированную систему. В рамках исследования из выборки мы не исключали компании, внедряющие систему, так как их присутствие является значимым.

Кластерный анализ показал, что гипотеза в целом подтвердилась: средний возраст СМК по кластеру от третьего к пятому кластеру увеличивается. Если в третьем кластере 60% компаний не имеют системы менеджмента качества, сертифицированной в соответствии со

стандартом ISO 9001:2000, то в пятом кластере их доля составляет 90%. В то же время, если оценивать средний возраст СМК по компаниям, имеющим внедренную систему, то третий кластер с этой точки зрения является наиболее зрелым – средний «чистый» возраст системы составит 4,25 года (у четвертого — 3,25, и у пятого — 3,7 года соответственно) (рис. 3).

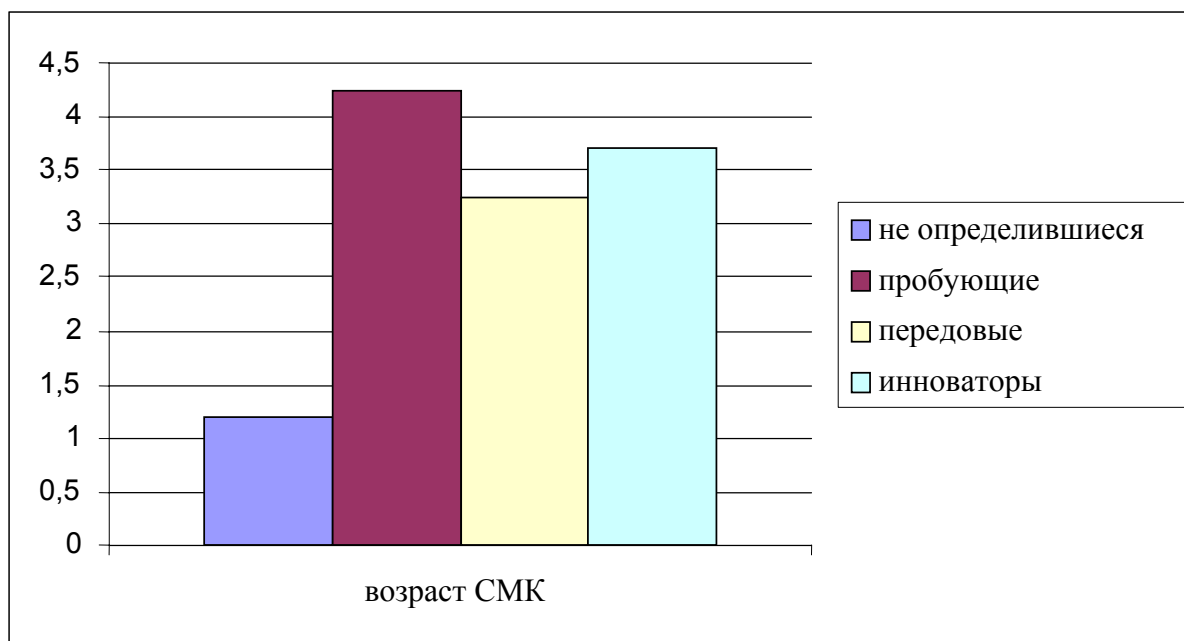


Рис. 3. «Возраст» СМК в различных кластерах

Возможно, это объясняется тем, что зрелая система менеджмента качества действительно настолько стабилизирует все организационные процессы, что постепенно поглощает процессы, связанные с инновационной активностью. Допустимо и другое предположение: инновационная активность, проявляющаяся в функционирующем механизме непрерывного улучшения, зависит прежде всего от внутренней среды самой компании, тех организационных рутин и способностей, которые успели сформироваться, а не от возраста СМК, который часто зависит лишь от «возраста» сертификата, выданного на систему, возможно, и отвечающей определенным внешним требованиям, но не обеспечивающей конкурентоспособность.

Относительно внешних характеристик компаний было выявлено, что практически все «молодые» компании выборки (от шести до десяти лет) расположены в пятом инновационном кластере; здесь же разместилось большинство компаний, имеющих иностранный капитал. Наиболее активно услугами консультантов пользуются компании четвертого кластера.

Отдельного внимания заслуживает вопрос организации деятельности в области улучшений. Для решения этой проблемы компанией может использоваться как достаточно формальный подход с использованием Совета по качеству, так и кружки по качеству, которые представляют собой нетрадиционное решение проблемы инициации и поддержки улучшений. В то же время, различные формы организации улучшений могут использоваться с разной степенью интенсивности.

Проведенное исследование показало, что организационные формы процесса непрерывного улучшения в разной степени используются различными кластерами (рис. 4).

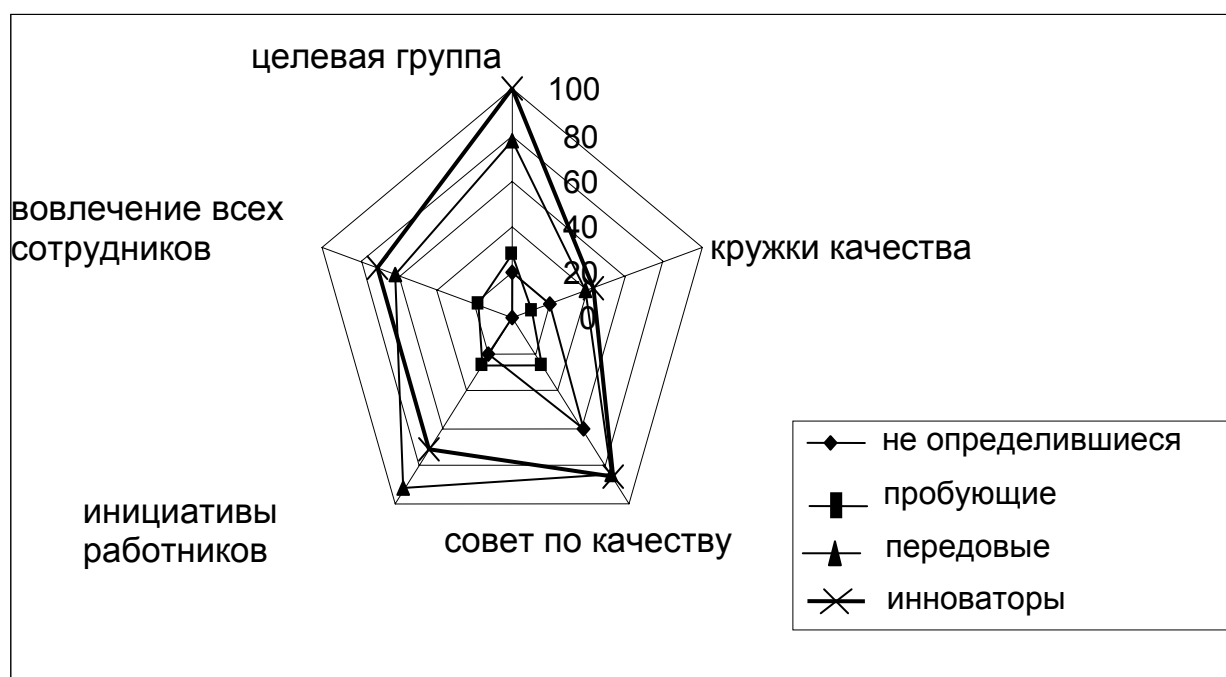


Рис. 4. Организационные формы в различных кластерах

Так, целевые группы являются наиболее «популярной» организационной формой у «передовых» компаний и «инноваторов». Наиболее эффективная форма организации непрерывных улучшений — кружки качества — практически не используется, а другие формы если и применяются, то чрезвычайно фрагментарно. Примечательно, что работа с инициативами персонала налажена лучше всего в «передовых» компаниях. Таким образом, «инноваторы» считают более эффективным способом организации непрерывных улучшений работу целевых проектных команд, нежели чем другие из перечисленных. Вовлечение всех сотрудников в лучшей степени также удастся «инноваторам», чем остальным. Совет по качеству для организации улучшений также используются более развитыми компаниями, как стабильная форма поддержания процесса улучшения.

Если рассматривать частоту использования указанных форм организации деятельности в области улучшения качества, то в рамках исследования было отмечено отсутствие стабильных организационных форм, поддерживающих механизм непрерывного улучшения (рис. 5).

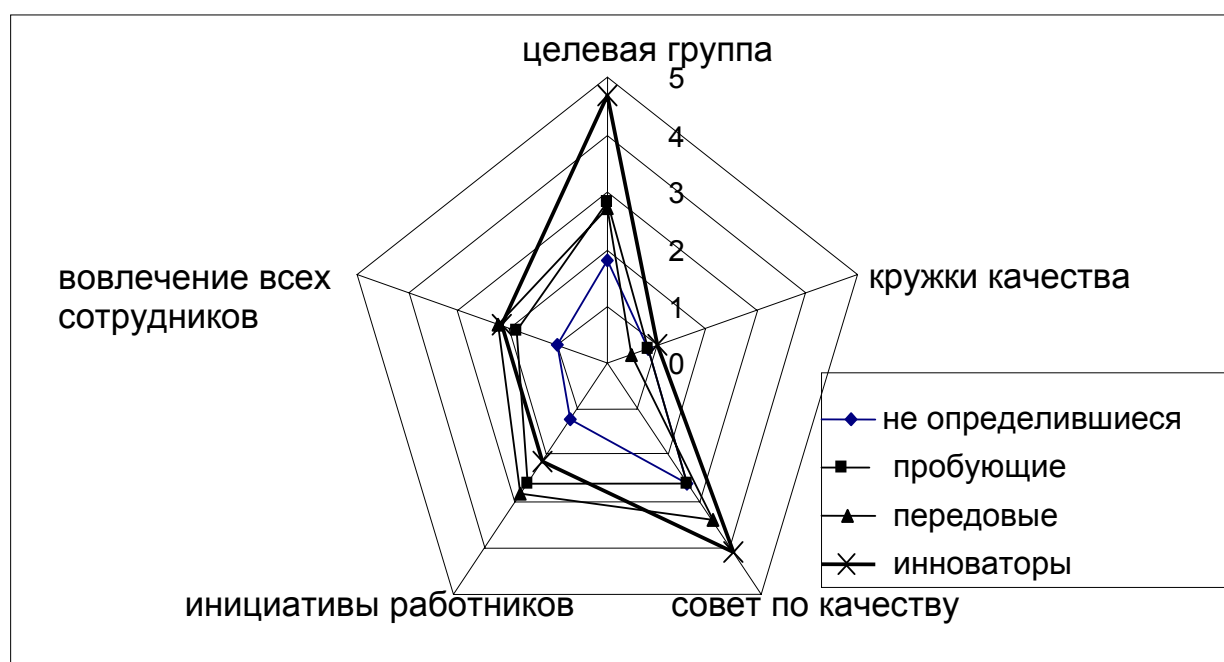


Рис. 5. Интенсивность использования организационных форм в различных кластерах

Если Совет по качеству используется на регулярной основе, то остальные формы – кружки качества, системы предложений от сотрудников, вовлечение всего персонала (основной принцип TQM) применяются крайне фрагментарно, причем это свойственно компаниям из всех кластеров. На наш взгляд, это может быть связано с крайне неразвитыми процессами улучшений даже у «пионеров» российского движения за качество.

В целом, исследование показало, что с увеличением опыта компании в области улучшений возрастает влияние таких «мягких» переменных на стабильность функционирования механизма непрерывного улучшения, как организационная культура, способствующая проявлению творческой активности, система мотивации, учитывающая внутренние и внешние формы вознаграждений, а также использование групповых методов работы. В то же время с увеличением опыта компании ослабевает влияние «жестких» переменных, таких, например, как требования стандартов ISO серии 9000. Примечательно, что обучение оказалось одинаково важным фактором для всех кластеров, что может быть связано с относительной незрелостью процессов улучшений в российских компаниях (рис 6).

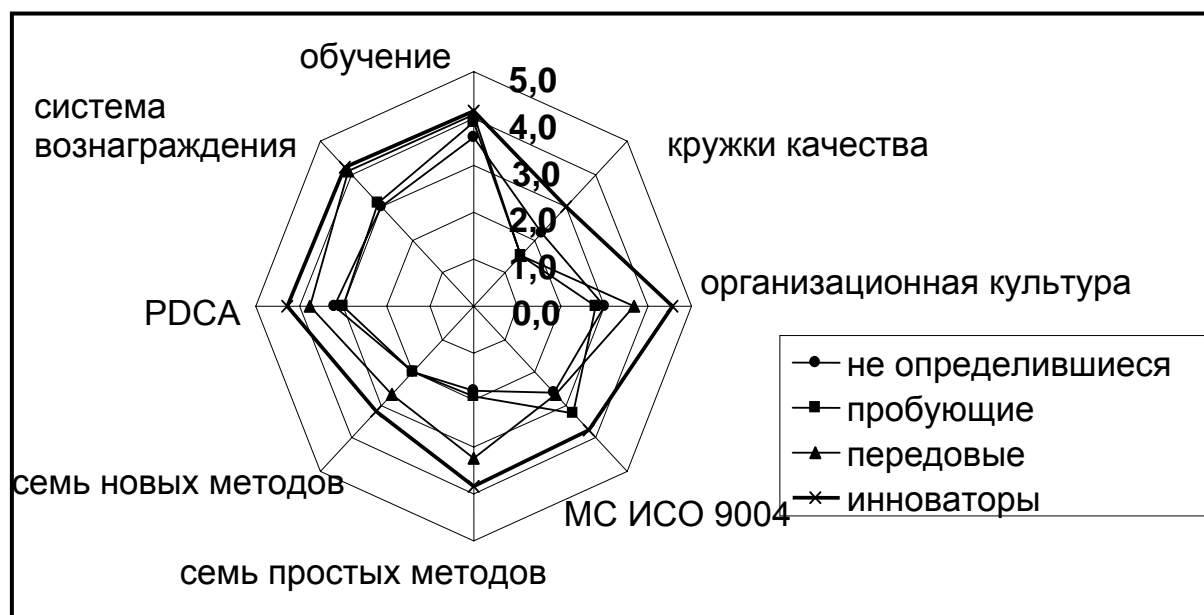


Рис.6. Влияние различных факторов на процесс непрерывного улучшения в различных кластерах

Если проводить сравнительный анализ, то мы видим, что даже «инноваторы» неактивно используют разработанный в рамках TQM инструментарий для поддержания инновационных процессов (семь новых методов управления качеством). Это можно объяснить тем, что данные методы, прежде всего, должны использоваться в рамках работы кружков качества, но, как мы видим, они и здесь, по мнению российских предприятий, не оказывают влияния на развитие процесса непрерывного улучшения качества.

Подводя итоги, необходимо обсудить результаты, полученные по поставленным гипотезам (табл. 3):

Таблица 3

Гипотеза 1: Функционирование механизма непрерывного улучшения качества способствует активизации применения проактивных улучшений в компании.	Подтвердилась. Инноваторы наиболее активно внедряют именно проактивные улучшения (рис. 2).
Гипотеза 2: Использование комплекса методов обеспечения качества положительно влияет на функционирование механизма непрерывного улучшения качества в компании.	Подтвердилась. Компании с более развитыми процессами улучшений (кластеры «инноваторы» и «передовые» используют соответствующие методы для определенных типов улучшений.

Продолжение таблицы 3

<p>Гипотеза 3: Возраст системы менеджмента качества положительно влияет на функционирование механизма непрерывного улучшения качества.</p>	<p>Не подтвердилась. Результаты эмпирического исследования показали, что наибольшим опытом с точки зрения «возраста» системы обладают компании из кластера «пробующие», что есть противоречие</p>
<p>Гипотеза 4: С возрастанием опыта компании в области улучшений применение «жестких» методов сокращается, возрастает влияние «мягких» переменных на стабильность функционирования механизма непрерывного улучшения.</p>	<p>Подтвердилась. «Инноваторы» и «передовые» формируют необходимую для процесса непрерывного улучшения организационную культуру и систему нематериального стимулирования более активно, чем компании других кластеров</p>

Основной вывод, который мы можем сделать в результате проведенного исследования относительно российской специфики — даже у лучших российских компаний, представляющих передовой опыт овладения наилучшими управленческими практиками, слабо налажен механизм непрерывного улучшения. Таким образом, систематические усилия по проведению улучшений не наблюдаются, механизм развертывания целей в области улучшений оформлен слабо.

Методы менеджмента качества, ставшие основой японской революции качества, также не используются по назначению и систематически. Прежде всего, они служили целям распространения знания об управлении качеством и формирования культуры качества. В России они пока такую функцию не выполняют. Действия по улучшениям не упорядочены, нет четкого понимания, что усилия по поиску причин возникающих проблем не являются по сути своей улучшениями, так как нацелены на «возвращение» к ранее установленному стандарту, а не на достижение нового стандарта. Более того, эти усилия также носят фрагментарный характер. Хотя «мягкие» переменные постепенно и входят в «практическое поле» менеджмента, все же такие «жесткие» факторы, как система планирования и централизация, сдерживают процесс развертывания механизма непрерывного улучшения.

В целом менеджмент российских компаний рассматривает управление качеством как отдельный процесс небольших изменений, концентрирующихся в первую очередь на собственно технологическом качестве производимой продукции, без пересмотра всего механизма функционирования компании. В этом смысле, российские менеджеры пока не готовы реализовывать идеологию TQM, требующую полного пересмотра способов функционирования компании на основе повышения качества всех реализуемых процессов.

Обоснованный подход к развертыванию механизма непрерывного улучшения, представленный в настоящем исследовании, на наш взгляд, может позволить российским компаниям, во-первых, более эффективно использовать собственный внутренний инновационный потенциал, во-вторых, получать большую отдачу от системы менеджмента качества, в-третьих, укрепить конкурентоспособность, основанную на приверженности к качеству за счет эффективно организованной деятельности по разработке и реализации модернизационных улучшений на постоянной основе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Применительно к сформулированной выше проблеме влияния стратегии качества на конкурентоспособность компаний результаты исследования дают определенную пищу для размышлений. Можно, конечно, сетовать на то, что российские предприниматели и менеджеры не вполне понимают важность качества и, в частности, непрерывных улучшений качества и не прилагают должных усилий по созданию действительно эффективных СМК. Можно говорить, что их деятельность концентрируется, в основном, в направлении улучшении технологического качества, снижения дефектности и потерь, связанных с низким качеством поставляемых с других предприятий материалов и комплектующих, несознательности работников и т.п. Но нельзя не обратить внимания на стремительное повышение грамотности предпринимателей и менеджеров по тем направлениям, по которым они сталкиваются с реальными и очевидными проблемами. Вполне возможно, что относительно вялая деятельность по освоению и использованию всего арсенала управления качеством и более пристальное внимание, в основном, к простейшим улучшениям связаны с тем, что он ориентируется, по преимуществу на портеровский паттерн стратегического поведения. Это происходит как потому, что конкурентная ситуация на российских рынках не требует более сложного стратегического поведения, так и с недостаточной активностью российского бизнеса в отраслях, в которых компании вынуждены ориентироваться на построение своей стратегии на основе ресурсного подхода и подхода, основанного на динамических способностях компании. Даже если менеджмент компаний не знакомы с соответствующими теориями, они вынуждены будут активно перейти к использованию соответствующих инструментов, возможно изобретая их заново.

Изучению этой гипотезы мы планируем посвятить дальнейшее исследование.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- ГОСТ Р ИСО 9000-2001. *Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь*. 2001. М.: ИПК Издательство стандартов, 37 с.
- Дынкин, А. А. *Инновационная экономика*. 2001. М.: Наука – 294 с.
- Имаи, М. *Кайдзен*. 2004. М.: Альпина Бизнес Букс – 274 с.
- Нодельман, В.А. 2004. “Развитие теории управления комплексным качеством (TQM)”, *Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент*. 2004. Вып. 2. С. 69–86.
- Портер М. *Конкурентная стратегия*. 2005. М.: Альпина Бизнес Букс – 454 с.
- Портер М. *Конкурентное преимущество*. 2005. М. Альпина Бизнес Букс – 715 с.
- Чайка, В.А. 2006. “Принципы формирования механизма непрерывного улучшения качества в российских компаниях”, *Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент*. 2006. Вып. 2. С 43-64.
- Dale, B.G., P. Y.-Wu, Zairi, M., Williams, A.R.T., Van Der Wiele, T. 2001. “Total quality management and theory: An exploratory study of contribution”, *Total Quality Management*, Vol. 12. NO. 4, pp. 439-449.
- Dale, B.G. 1992. “Total quality management: What are the research challenges?” In: R.H. Hollier, R.J., Boaden & S.L. New (Eds) *International Operations, Crossing Borders in Manufacturing and Service* (London, Elsevier Science).
- Dean, J.W., Bowen, D.E. 1994. “Management theory and total quality: improving research and practice through theory development”, *Academy of Management Review*, Vol. 19, pp. 392- 418.
- Hackman, J.R., Wageman, R. 1995. “Total quality management: empirical conceptual and practical issues”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 309- 329.
- Leonard, D., McAdam, R. 2001. “The relationship between total quality management (TQM) and corporate strategy: the strategic impact of TQM”, *Strategic Change*, Vol. 10. pp. 439–448.
- Lillrank, P., Shani, (Rami) A.B., Lindberg, P. 2001. “Continuous improvement: exploring alternative organizational designs”. *Total Quality Management*. Vol. 12, No. 1, pp. 41-55.
- Nord, W. A. 1987. *Implementing routine and radical innovations*. Lexington.

- Powell, T.C. 1995. "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review And Empirical Study", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 1. pp. 15-37.
- Rijnders, S., Boyer, H. 2004. "A typology of Continuous Improvement implementation process", *Knowledge and process management*. Vol. 11. No. 4. pp. 283-296.
- Ruiz-Carrillo, J.C., Fernandez-Ortiz, R.N. 2005. "Theoretical Foundation of the EFQM. Model: The Resource-based View", *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 1, pp. 31–55.
- Sousa, R., Voss C.A. 2002. "Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research". *Journal of Operations Management*. Vol. 20, pp. 91–109.
- Teece, D.J., G. Pisano, Shuen A. 1997. "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No.7, pp. 509 – 534. (Перевод: Тис Д.Дж., Пизано Г., Шуен Э. «Динамические способности фирмы и стратегическое управление», *Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент*. 2003. Вып. 4. С. 133–185).
- Utterback, J. M. 1994. *Mastering the dynamics of innovation*. Boston, Harvard Business School Press.
- Wacker, J.G. 1998. "A definition of theory: research guidelines for different theory-building research methods in operations management", *Journal of Operations Management*, Vol. 16, pp. 361- 385.
- Zain, Z.M., Dale, B.G., Kehoe D.F. 2001. "Doctoral TQM research: a study of themes, directions and trends", *Total Quality Management*, Vol. 12. No. 5, pp. 599-609.
- Juran Joseph M. (1964): "Managerial Breakthrough". McMillan , inc., NY